



TEPPICHETAGE

Geschäftsmodelle der Zukunft

Von DORIS AEBI

Ich habe letztes Mal darüber geschrieben, liebe Leserinnen und Leser, wie fundamental die Digitalisierung die derzeitigen Verhältnisse verändern wird. Für die Teppichetage ergibt sich daraus eine Reihe von Fragen. Die drängendste für jedes Unternehmen: Was bedeutet dieser Wandel für die strategische Ausrichtung? Worauf setzen Firmen, wenn etablierte Geschäftsmodelle unter Druck geraten? Die Digitalisierung eröffnet ein weites Feld von Möglichkeiten – und Schweizer Firmen, dies vorweg, nehmen sie durchaus wahr.

Zunächst ganz grundsätzlich: Der Wachstumstreiber der neuen Ära, ich habe es letztes Mal ausgeführt, ist Software. Erfolgreich sind also Firmen, die mithilfe von Informationstechnologien neue Plattformen der Kommunikation und Kooperation schaffen. Dafür gibt es über alle Branchen hinweg zahlreiche Anschauungsbeispiele. Prominent sind, immer wieder erwähnt, Uber (Taxifahrten) und Airbnb (Übernachtungen) sowie Online-Händler wie Zalando, Amazon oder Digitec. Auf starkem Wachstumskurs sind auch Bildungsangebote wie Coursera (öffentliche Kurse von Universitäten), Codecademy (Programmierkurse) oder Khan Academy (Schulbildung). Sie alle tun letztlich dasselbe: Sie ermöglichen Kunden, Produkte genau dann genau dort zu bekommen, wo sie sie brauchen. Und sie stellen dabei Menschen und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt, nicht die Tradition.

Was heisst das nun für Schweizer Firmen? Viele Unternehmen, mit denen ich zusammenarbeite, sehen ihre Geschäftsmodelle langfristig unter Druck geraten. Das betrifft insbesondere jene, die bisher stark auf den direkten, physischen Verkauf ihrer Produkte und Dienstleistungen gesetzt haben – etwa den Detailhandel und die Hotellerie, aber auch die Uhrenindustrie oder Banken und Versicherungen. Ihre strategischen Antworten auf die Herausforderung sind individuell, und es wäre waghalsig, sie alle auf diesem knappen Platz vorstellen zu wollen. Viele innovative Unternehmen aber wählen eine Strategie, die ich für äusserst sinnvoll halte: Sie entscheiden sich, einen Teil ihrer Ressourcen in Projekte ausserhalb ihres traditionellen Ertragsgeschäfts zu investieren.

Das ist ein kluger Weg, weil sich so Neues eigenständig entwickeln kann, ohne das Etablierte zu gefährden beziehungsweise ohne dass das Neue durch ebendieses gebremst wird. Denn Wachstumfelder funktionieren kulturell und ökonomisch nach anderen Regeln – und nicht immer ist abzusehen, welche Investitionen sich langfristig auszahlen.

So ist beispielsweise die Migros – ein Unternehmen, in dessen Verwaltungsrat ich mitwirke – seit 2015 Mehrheitsaktionärin von Digitec und über ihre Tochter M-way an der Auto-Teil-

Plattform Sharoo beteiligt. Gleichzeitig investiert sie auch über Initiativen wie den Förderfonds Engagement Migros einen begrenzten Betrag in Pionierprojekte, die den gesellschaftlichen Wandel unterstützen. Ich bin überzeugt, dass sich das langfristig auszahlt: Schliesslich sind viele Tüftelprojekte der Kreativwirtschaft von heute die Geschäftsmodelle von morgen.

Ähnliche Initiativen kennen viele Firmen. Sie entsprechen der Schweiz mit ihren Traditionen des Bürger-Engagements, des Mäzenatentums und der Genossenschaften. Dieses kleine Land hat sich darum immer wieder als gar nicht so schlechtes Zukunftslabor erwiesen.

Doris Aebi ist Unternehmerin und Personalberaterin in Zürich. Sie reflektiert an dieser Stelle vierzehntägig über Erfahrungen aus ihrem Arbeitsumfeld: der Teppichetage.